

# Anlass zur Reflexion

## Warum Führungspersonen oft besser aus Fehlern lernen

| ANNIKA SCHOLL | KAI SASSENBERG |  
**Führungspositionen an Hochschulen wie in der Wirtschaft bieten Gestaltungsmöglichkeiten und sind damit auch mit Verantwortung verbunden. Aufgrund der Vielzahl an Aufgaben bleibt dabei oft wenig Zeit zum Reflektieren. Trotzdem erkennen Führungskräfte die richtigen Momente zum Nachdenken.**

Die Anforderungen an Hochschullehrende sind über die letzten Jahre und Jahrzehnte deutlich komplexer geworden. Beispielsweise spielt die Drittmittelinwerbung eine immer größere Rolle und die Vorbereitung der Akkreditierung von Studiengängen sowie die Auswahl von Studierenden sind als neue Aufgaben hinzu gekommen. Angesichts der zahlreichen Herausforderungen bleibt meist wenig Zeit zum Innehalten und Reflektieren. Gerade Personen in Führungspositionen haben oft das Gefühl, zu wenig Zeit zu haben, um vergangene Entscheidungen Revue pas-

sieren zu lassen, das eigene Handeln zu reflektieren und dadurch Verbesserungspotenziale für die Zukunft zu identifizieren. Ist es in der Tat so, dass Personen in Führungsrollen möglicherweise weniger aus Fehlern lernen, weil sie weniger reflektieren?

Aktuelle Ergebnisse einer Reihe von Studien, die wir zu dieser Frage durchgeführt haben, weisen auf Gegenteiliges hin: Personen in Führungspositionen scheinen eine Art „Sensor“ zu entwickeln, der es ihnen ermöglicht, Anlässe zur Reflexion besser zu erkennen und so beispielsweise aus Fehlern zu lernen. Um diese Befunde

genauer vorzustellen, behandeln wir im Folgenden, *wann* Reflexion nützlich ist, *wann* Menschen reflektieren und wie sich eine *Führungsrolle* (im Vergleich zu einer Mitarbeiterrolle) auf diese Form des Nachdenkens zum Lernen aus Fehlern auswirkt.

### Reflexion fördert Lernen aus Erfahrung

Reflexion beschreibt einen Prozess, bei dem man sich kritisch mit vergangenen Handlungen auseinandersetzt. Konkret bedeutet dies, sich Alternativen zu einem Ergebnis zu überlegen: „Wäre die Sitzung besser gelaufen, wenn ich die Materialien vorher intensiver gelesen hätte?“, „Hätte mein Mitarbeiter die Informationen früher mitteilen müssen, damit wir schon heute über die Inhalte hätten diskutieren können?“ oder „Hätte ich diese Besprechung besser auf einen anderen Tag gelegt?“.

Dieses Nachdenken hilft dabei, spezifische *Verbesserungsmöglichkeiten* für die Zukunft zu identifizieren: Das heißt, wir leiten daraus Intentionen ab, was wir entsprechend beim nächsten Meeting anders machen werden, um potenziell die Wahrscheinlichkeit eines besseren Ergebnisses zu erhöhen. Anders gesagt: Durch Reflexion lernen wir aus Erfahrungen und machen es – im Idealfall – in Zukunft besser.

### Fokus auf eigene Möglichkeiten

Auslöser für Reflexion ist eine *fehlende Übereinstimmung* zwischen dem, was wir erreichen wollen, und dem was tatsächlich eingetreten ist: Beispielsweise reflektieren wir nach einer Fehlentscheidung oder einem Problem

mehr als nach einer richtigen Entscheidung bzw. einem Erfolg. Dabei ist ein Fokus auf *eigenes Verhalten* wichtig („Was hätte *ich* besser machen können?“), statt z.B. auf äußere Umstände („Hätten wir nur *mehr Zeit* gehabt!“) oder andere Personen („Hätte *er* sich nicht deutlicher ausdrücken können?“). Denn unser eigenes Verhalten können wir vergleichsweise leicht beeinflussen, wohingegen Umstände oder das Verhalten anderer nur bedingt beeinflussbar sind.

Eine wichtige Voraussetzung für derartige Reflexion ist, dass Handelnde sich selbst über einen Fehler oder Misserfolg eine gewisse *Kontrolle* zuschreiben. Reflexion über das eigene Verhalten ist also besonders wahrscheinlich, wenn wir das Gefühl haben, die Umstände des Misserfolgs tatsächlich beeinflussen zu können: Nur wer das Gefühl hat, tatsächlich auch etwas beeinflussen, verändern oder mitbestimmen zu können, kann auch darüber nachdenken, *wie* genau er/sie dies hätte tun können (und kann dieses Vorhaben später entsprechend umsetzen).

Die Forschung zeigt, dass wir dies in der Regel relativ automatisch berücksichtigen: Menschen reflektieren vor allem über ihr eigenes Verhalten (statt über das Verhalten anderer) und über die Dinge, die sie beeinflussen können (statt unveränderbare Umstände). Damit unterscheidet sich diese Form des Nachdenkens auch vom deutlich weniger effektiven Grübeln (Rumination), das ein unkontrolliertes Nachdenken über i.d.R. wenig beeinflussbare negative Erlebnisse beinhaltet. Auch Refle-



### AUTOREN

Dr. **Annika Scholl** ist Post-Doc am Leibniz-Institut für Wissensmedien in Tübingen. Sie beschäftigt sich mit Reflexion sowie dem Einfluss von Macht und Führung in Arbeitskontexten und in der (virtuellen) Zusammenarbeit. Prof. Dr. **Kai Sassenberg** leitet die Arbeitsgruppe Sozial-motivationale Prozesse am Leibniz-Institut für Wissensmedien und ist Professor an der Universität Tübingen. Er beschäftigt sich mit Phänomenen im Informationsaustausch in Arbeitsteams, dem Verständnis von Macht und der Rolle selbstregulativer Prozesse im Wissenserwerb.



Foto: mauritius-images

xion kann kurzzeitig mit einem gewissen Gefühl von Bedauern einhergehen, was uns allerdings dabei hilft, dass wir tatsächlich motiviert eine Veränderung verfolgen.

### Führungspersonen reflektieren mehr

Eine verbreitete Annahme ist, dass Führungspositionen Menschen dazu verleiten, ohne langes Nachdenken zu handeln und sich weniger mit eigenen Fehlentscheidungen auseinanderzusetzen. Dies würde allerdings das einer solchen Position innewohnende Potenzial, Dinge zu verändern, verschenken. Da das Gefühl von Möglichkeiten/Kontrolle das Nachdenken und Lernen aus Fehlern fördert, liegt die Hypothese nahe, dass besonders Personen in Führungspositionen reflektieren, wenn eine Situation Veränderungspotenziale (und -bedarf) bietet. Entsprechend konnten wir in einer Reihe von vier Feldstudien und Laborexperimenten zeigen, dass Führungspersonen nach Misserfolgen mehr über ihr Verhalten reflektieren und daraus lernen, als dies Mitarbeitende tun.

In einer der Studien baten wir Führungskräfte und Mitarbeitende aus verschiedensten Unternehmen, sich an ei-

nen Misserfolg mit ihrem Mitarbeitenden bzw. ihrer Führungskraft zu erinnern. Anschließend gaben sie ihre Gedanken dazu an, was in der Situation hätte anders laufen können. Eine genauere Betrachtung dieser Gedanken zeigte: *Führungskräfte generierten mehr Gedanken über ihr Verhalten und leiteten entsprechend mehr Vorsätze ab, ihr Verhalten in Zukunft zu verändern.* Diese Ergebnisse konnten wir in drei Experimenten bestätigen: Hier übernahmen Teilnehmende z.B. eine Führungs- oder Assistentenrolle. Nach einem gemeinsamen Misserfolg (z.B. einer Fehlinvestition in Aktiengeschäfte) reflektierten sie über Alternativen. Wieder dachten die Teilnehmenden in der Führungsrolle mehr über ihr Verhalten nach als die Assistenten. Dieser Effekt trat auf, weil Personen durch die Führungsrolle das Gefühl bekamen, *mehr Einfluss* auf das Ergebnis nehmen zu können als die Personen in der Mitarbeiterrolle (selbst dann, wenn sie faktisch dieselben Möglichkeiten hatten).

### Anlass und Kontrolle

Allerdings gibt es dafür auch Rahmenbedingungen: Für das Nachdenken bei Führungspersonen ist ein Anlass

notwendig: *Führungskräfte dachten dann mehr nach, wenn bereits etwas schief gelaufen war oder wenn es Anlass gab zu vermuten, dass vermehrtes Nachdenken die Aufgabenbewältigung erleichtert.* Denn dies sind Situationen, in denen eine große Chance besteht, dass durch Reflexion die eigenen Ziele besser erreicht werden können. Gleichzeitig wird so vermieden, sich zu lange im Vorfeld mit wenig fokussierten Gedanken aufzuhalten. In diesem Sinne scheinen Führungskräfte intuitiv die richtigen Momente für die Reflexion zu erkennen, was Mitarbeitenden schlechter gelingt.

Zudem fanden wir heraus: Führungspersonen fühlten sich ihrer Rolle entspre-

chend zwar auch stärker *verantwortlich*, zu einem guten Ergebnis beizutragen – dieses Gefühl von Verantwortung sagte allerdings nicht mehr Reflexion vorher. Für die effektive Reflexion über das eigene Verhalten ist also die wahrgenommene Kontrolle („Ich kann etwas beitragen/verändern“), nicht die Verantwortung („Ich fühle mich verpflichtet, etwas beizutragen“) entscheidend. In der Tat dachten Führungspersonen nicht mehr stärker nach (oder lernten besser aus Fehlern), sobald ihre Position mit *geringer (statt hoher) Kontrolle* einherging – mit anderen Worten, wenn ihre Möglichkeiten beschränkt wurden.

Die mit einer Führungsrolle verbundene Kontrolle – auf den Hochschulkontext angewendet die (erlebte) Freiheit von Forschung und Lehre – scheint also unerlässlich, um die Reflexion im richtigen Moment auszulösen. Erlebte Kontrolle bietet damit einen wertvollen Ansatzpunkt, um hilfreiche Reflexion zu fördern und so die fortwährende Weiterentwicklung von Arbeitspraktiken über Hierarchieebenen hinweg zu unterstützen. Für die positive Wirkung der Reflexion ist darüber hinaus zentral, dass sie sich auf beeinflussbare Bereiche (d.h. vor allem das eigene Handeln) konzentriert.

## LITERATUR

Epstude, K., & Roese, N. J. (2008). **The functional theory of counterfactual thinking.** *Personality and Social Psychology Review*, 12, 168-192.

Scholl, A. (2014). **Durch Reflexion vom Problem zur Lösung.** In U. Cress, F.W. Hesse, & K. Sassenberg (Eds.), *Wissenskollektion. 100 Impulse für Lernen und Wissensmanagement in Organisationen* (pp. 7-8). Berlin: Springer Gabler.

Scholl, A., & Sassenberg, K. (2014). **Where could we stand if I had...? How social power impacts counterfactual thinking after failure.** *Journal of Experimental Social Psychology*, 53, 51-61.